

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять та
самостійного вивчення дисципліни

(для студентів заочної форми навчання напряму підготовки
6.030504 – Економіка підприємства
і слухачів другої вищої освіти
спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2015

Оцінка та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методичні вказівки до проведення практичних занять та самостійного вивчення дисципліни (для студентів заочної форми навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: Г. А. Жовтяк. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 44 с.

Укладач: к.е.н., доц. каф. ЕПМГ Г. А. Жовтяк

Рецензент: к.е.н., доц. Н. І. Складрук

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства, протокол № 9 від 14. 04. 2015 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| ТЕМА 1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ Й ВЛАСТИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ | 5 |
| ТЕМА 2 КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА..... | 7 |
| ТЕМА 3 КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА..... | 10 |
| ТЕМА 4 КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ | 14 |
| ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ..... | 20 |
| ТЕМА 6 СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 28 |
| ТЕМА 7 РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ..... | 31 |
| ТЕМА 8 МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 35 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ | 41 |

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни – поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

По завершенні вивчення курсу студент (слухач) повинен:

✓ *розуміти:*

- що управління конкурентоспроможністю є однією зі складових загальної системи управління підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки;

- що свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та як чинник досягнення ним успіху у конкурентній боротьбі;

- що менеджмент якості формує фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;

✓ *знати:*

- основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством в залежності від ситуації, що складається;

- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;

- загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;

- послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості і забезпечення її ефективного функціонування;

- сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

✓ *уміти:*

- здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;

- здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

- виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

- виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

- визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

ТЕМА 1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ Й ВЛАСТИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

- 1.1 Сутність та види економічної конкуренції
- 1.2 Ринок як спільнота конкуруючих компаній
- 1.3 Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
9. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
10. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:

- a) на початку XVII ст.;
- b) у середині XVIII ст.;
- c) на початку XIX ст.

2. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:

- a) Д.Рікардо;
- b) А. Смітом;
- c) Дж. С. Міллем.

3. Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної закладено:

- a) Д. Рікардо;
- b) І. Шумпетер, Ф.А. Хайек;
- c) А. Маршалл.

4. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:

- a) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
- b) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
- c) всі відповіді вірні.

5. Конкуренція, предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому – це....:

- a) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
- b) міжгалузева конкуренція;
- c) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

6. Функція конкуренція, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдиною можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) - це функція:

- a) функція регулювання;
- b) функція розподілу;
- c) функція контролю;
- d) вірна відповідь відсутня.

7. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

- a) предметною конкуренцією;
- b) видовою конкуренцією;
- c) функціональною конкуренцією.

8. В основі виокремлення ринку продавця і ринку покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:

- a) ступінь влади;
- b) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
- c) простір дії.

9. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:

- a) досконалої конкуренції;
- b) монополістичної конкуренції;

- c) олігополії;
- d) монополії.

10. Компанії прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Мова йде про компанії...

- a) першого рівня конкурентоспроможності;
- b) другого рівня конкурентоспроможності;
- c) третього рівня конкурентоспроможності;
- d) четвертого рівня конкурентоспроможності.

ТЕМА 2 КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Основні складові конкурентного середовища
- 2.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції
- 2.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції
- 2.4. Аналіз діяльності конкурентів

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

- 1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
- 2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель “П’яти сил конкуренції” М. Портера?
- 3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
- 4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
- 5. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
- 6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
- 7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
- 8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки.

9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?

10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. З-поміж всіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:

- a) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- b) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками та конкурентоспроможні за ціною;
- c) загроза входу в галузь нових конкурентів.

2. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- a) придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- b) відсутність ефективних заміників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- c) продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;
- d) всі відповіді вірні.

3. Відповідно до Закону України "Про захист економічної конкуренції" суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- a) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- b) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- c) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;
- d) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

4. *Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей – це вид відповідальності:*

- a) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;
- b) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;
- c) у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця).

5. *Якщо коефіцієнт відносної концентрації $K > 1$:*

- a) ринок неконцентрований;
- b) ринок висококонцентрований;
- c) ринок низькоконцентрований.

6. *Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Мова йде про:*

- a) індекс концентрації;
- b) індекс Херфіндаля;
- c) індекс Херфіндаля–Хіршмана;
- d) вірна відповідь відсутня.

7. *Чим більшим є значення коефіцієнта, тим сильніша влада підприємства на ринку, а, отже, тим меншою є залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Мова йде про:*

- a) показник ентропії;
- b) індекс монополістичної влади А. Лернера;
- c) індекс Холла–Тайдмана.

8. *Відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спада їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції - це:*

- a) частка «свідомості»;
- b) частка «голосу»;
- c) вірна відповідь відсутня.

9. *В основі виокремлення параметричних, товарних, марочних конкурентів та конкурентів бажань лежить така класифікаційна ознака, як:*

- a) тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів;
- a) характер впливу діяльності конкурента на підприємство;
- b) тип споживачів і товарів, що їм пропонуються;
- c) різниця у продукції.

10. Чи вірним є твердження, що встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств?

- a) так;
- b) ні;
- c) за певних умов.

ТЕМА 3 КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»

3.2 Властивості конкурентних переваг

3.3 Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

3.4 Види та джерела формування конкурентних переваг

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає сутність концепції „Ланцюгу створення вартості”?
7. Якими є основні положення концепції „Стратегічних зон господарювання”?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Конкурентна перевага являє собою:

- a) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
- b) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- c) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
- d) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
- e) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;
- f) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

2. До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

- a) ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність лише одного відділу;
- b) формування і вдосконалення компетенцій – завдання в першу чергу вищого керівництва;
- c) наявність ключових компетенцій не забезпечує базису для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку;
- d) для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники;
- e) оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

3. Внутрішні конкурентні переваги включають:

- a) виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

- b) управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- c) кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- d) кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- e) організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- f) інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау".

4. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- a) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- b) поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- c) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- d) спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- e) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- f) збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- g) комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

5. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції „Ланцюга створення вартості”, повинно передбачати рішення таких завдань:

- a) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- b) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- c) оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- d) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

6. Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

- a) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- b) особливості розподілу та продажу;

- c) конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- d) фактичні (для діючих) та прогнозні величини відсотків по вкладах.
- e) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- f) місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;

7. *Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:*

- a) перспективи зростання в даній СЗГ;
- b) перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
- c) очікуваний рівень нестабільності внутрішнього середовища.
- d) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

8. *Аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:*

- a) визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- b) визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
- c) визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- d) всі відповіді вірні.

9. *Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:*

- a) нові технології;
- b) поява нового сегменту галузі;
- c) нові проблеми зі старими кредиторами;
- d) зміна урядового регулювання;
- e) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;
- f) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

10. *Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:*

- a) _____ – відчуття задоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару.
- b) _____ – реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом.
- c) _____ – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
- d) _____ – сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

ЗАДАЧІ

Графоаналітичне завдання. Концепція „Ланцюгу створення цінності (вартості)”. В графічному представленні „Ланцюга створення цінності” вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.

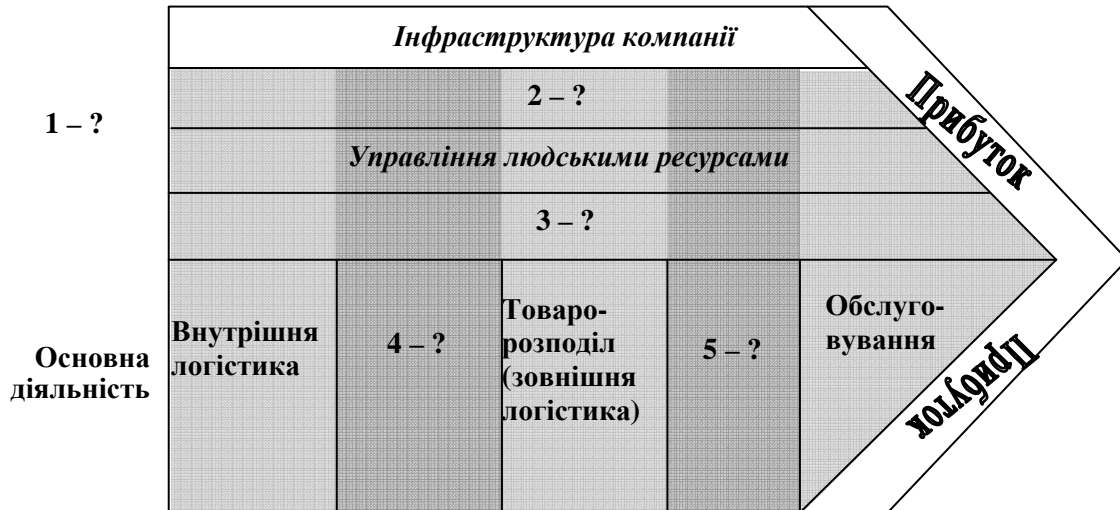


Рисунок 3.1 – «Ланцюг створення вартості»

ТЕМА 4 КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

4.1 Система конкурентних стратегій підприємства

4.2 Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції)

4.3 Стратегії конкурентної поведінки підприємства

4.4 Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

4.5 Ситуаційне проектування конкурентної стратегії

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?

4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?
10. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. *Що служить синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?*

- a) «маркетингова стратегія»;
- b) «стратегія бізнесу»
- c) «портфельна стратегія»;
- d) правильні відповіді b) і c).

2. *В основі виокремлення стратегії агресорів, стратегії фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегії «середніх» фірм, стратегії фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегії оборонців лежить така класифікаційна ознака, як:*

- a) конкурентні позиції та маркетингові спрямування;
- b) метод конкуренції фірми на цільовому ринку;
- c) стратегічний профіль фірми;
- d) вірна відповідь відсутня.

3. *Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його на конкретному сегменті ринку:*

- a) лідерство у витратах;
- b) зосередження на витратах;
- c) диференціація;
- d) зосередження на диференціації.

4. *В якості базових стратегій формування конкурентної переваги М.Портер виокремив:*

- a) стратегію лідерства у витратах;
- b) стратегію негайного реагування на потреби ринку;
- c) стратегію диференціації;
- d) стратегію зосередження.

5. *Стратегія найменших сукупних витрат буде ефективною за наступних умов:*

- a) на ринку переважає цінова конкуренція;
- b) фірма має велику частку на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів;
- c) підвищення цін не означатиме втрату споживачами свого прибутку;
- d) галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації;
- e) на ринку переважає нецінова конкуренція;
- f) попит на продукцію підприємства еластичний за ціною і є однорідним.

6. *Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується наступним:*

- a) цінова конкуренція;
- b) різноманітна структура попиту на продукцію;
- c) нецінова конкуренція;
- d) незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету;
- e) наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами;
- f) нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.

7. *Передумовами реалізації стратегія зосередження (фокусування) виступають:*

- a) обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;
- b) державна підтримка діяльності підприємства;
- c) різноманіття споживачів по споживанню і цільовому використанню товару;
- d) відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

8. *Г.Л. Азоев у процесі доповнення та розвитку концепції М.Портера запропонував дві принципово нові стратегії формування конкурентних переваг:*

- a) стратегія зниження собівартості;
- b) стратегія впровадження інновацій;
- c) стратегія сегментування ринку;

- d) стратегія диференціації продукту;
- e) стратегія негайного реагування на потреби ринку.

9. *Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків, підготовка до моменту проникнення в галузь могутніх компаній з інших галузей - це можливі стратегії компаній, що працюють на...*

- a) швидкозростаючих ринках;
- b) ринках в період уповільнення зростання;
- c) ринках у період застою.

10. *Стратегії фірм у відповідь на зміни в конкурентному середовищі галузі на стадії зрілості:*

- a) оптимізація обслуговування;
- b) посилення уваги зниженню витрат;
- c) орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;
- d) збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції.

11. *Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з таких стратегічних можливостей:*

- a) стратегія кругового наступу;
- b) стратегія негайного відступу і покидання галузі;
- c) пошук незайнятої ніші;
- d) проходження за лідером.

ЗАДАЧІ

БКГ – аналіз господарського «портфелю» підприємства.

Підприємство „Керамік” здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» — виробництво цегли;
- СГП «Б» — виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у таблиці 4.21.

Таблиця 4.1 – Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

| СГП | Обсяги продажів, тис. грн. | Кількість конкурентів | Обсяги продажів трьох головних конкурентів, тис. грн. | Темпи зростання ринку, % |
|-----|----------------------------|-----------------------|---|--------------------------|
| «А» | 700 | 9 | 3000/2400/650 | 2 |
| «Б» | 3300 | 5 | 2700/2100/1370 | 7 |
| «В» | 1200 | 3 | 1500/1090/780 | 19 |

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Розв'язок. Аналіз господарського „портфелю” підприємства

Для проведення «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи. А для визначення становища кожного СГП підприємства в матриці БКГ розраховуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

$$\text{для СГП «А»} \quad K_{pn} = \frac{700}{3000} = 0,23;$$

$$\text{для СГП «Б»} \quad K_{pn} = \frac{3300}{2700} = 1,22;$$

$$\text{для СГП «В»} \quad K_{pn} = \frac{1200}{1500} = 0,8.$$

Зведемо отримані дані в матрицю БКГ (рис. 4.1).

1. Стратегічний господарський підрозділ В, що виробляє черепицю, розміщений у сегменті „Важкі діти”. Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

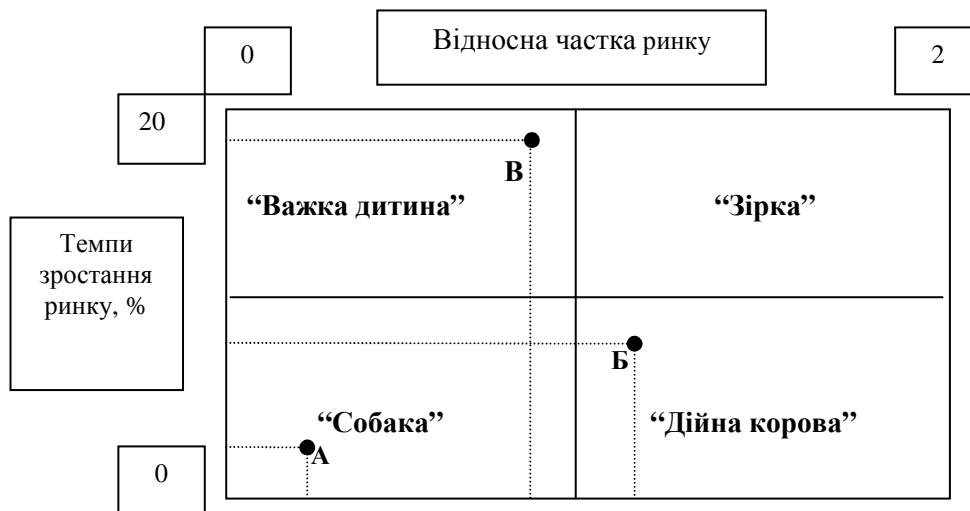


Рисунок 4.1 – Матриця БКГ

2. Стратегічний господарський підрозділ Б, що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ А, що виробляє цеглу, розміщений у сегменті «Собаки». Цегла — це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства «Керамік».

ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

5.1 Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару

5.2 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

5.3 Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності

5.4 Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які характеристики товару виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності?
3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
4. Яких принципів слід дотримуватись при оцінці конкурентоспроможності товарів?
5. З яких стадій складається процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару?
6. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?
7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?
9. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?
10. Охарактеризуйте групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.
11. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?
12. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
13. У чому полягає сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
14. Якою є специфіка відтворювально-еволюційного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
15. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

- a) безпечність;
- b) доступність;
- c) достовірність;
- d) всі відповіді вірні.

2. У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:

- a) принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- b) принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- c) принцип протилежності цілей і засобів;
- d) принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

3. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:

- a) ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню;
- b) переважне використання експертних оцінок
- c) результат залежить від адекватності вибору системи показників;
- d) ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

4. Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару є:

- a) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт);
- b) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
- c) метод дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.

5. Метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння - це:

- a) диференціальний метод;
- b) комплексний метод;
- c) змішаний метод.

6. Під час оцінки рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпоротної продукції, що вперше з'явилася на ринку найбільш доцільним є використання

- a) методу експрес-аналізу;
- b) експертного методу;
- c) матричного методу.

7. Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу:

- a) знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів;
- b) визначають, порівнюючи показники певної продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів;
- c) недостатньо характеризує якість продукції, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь відповідності товару сучасним вимогам.

8. До складових управління конкурентоспроможністю продукції відносять:

- a) управління обслуговуванням в процесі продажу та післяпродажним сервісом;
- b) управління якістю;
- c) управління зовнішнім середовищем;
- d) управління витратами;
- e) управління фінансуванням та інвестиціями.

9. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції включають:

- a) відтворювальний підхід;
- b) другорядний підхід;
- c) інтеграційний підхід;
- d) комплексний підхід;
- e) маркетинговий підхід;
- f) системний підхід;
- g) спостережний підхід;
- h) функціональний підхід.

10. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:

- a) _____ – процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність.
- b) _____ – сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що обумовлюють їх здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби.
- c) _____ – передбачає одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції;
- d) _____ – зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами і елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

ЗАДАЧІ

Приклад 1. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції.

АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку. АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в таблиці 5.2, а вартісні характеристики – у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

| № | Параметр | Розмірність параметра | Марка холодильника підприємства | | | Коефіцієнт вагомості параметра |
|---|---|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|--------------------------------|
| | | | АТ «Норд» | | «Лехел» | |
| | | | «Фріз» | «Сіріус» | | |
| 1 | Надійність (ресурс) | тис. год. | 130 | 100 | 130 | 0,30 |
| 2 | Температура низькотемпературного відділення (НТВ) | °С | -15 | -12 | -12 | 0,19 |
| 3 | Ємність НТВ | дм ³ | 50 | 40 | 60 | 0,20 |
| 4 | Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою | бал | 6 | 4 | 5 | 0,15 |
| 5 | Об'єм | л | 280 | 250 | 240 | 0,16 |

Таблиця 5.2 – Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

| № | Вартісні характеристики | Марка холодильника | | |
|---|--|--------------------|----------|---------|
| | | «Фріз» | «Сіріус» | «Лехел» |
| 1 | Ціна (Ц _{пр}), грн. | 3700 | 3400 | 3700 |
| 2 | Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн. | 750 | 960 | 810 |

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Розв'язок. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (5.1)$$

де $I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (5.2)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (5.3)$$

де $P_{оцін}$ – значення параметра виробу, який оцінюється;

$P_{баз}$ – значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (5.4)$$

де $Ц_{спож}^{оцін}, Ц_{спож}^{баз}$ – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M, \quad (5.5)$$

де M – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Приклад 2. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції

Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Необхідно: Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Вихідні дані по окремих видах вагів для розрахунку групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції

| Параметри | Оціночні значення параметрів по виробках, балів | | | | | |
|--|---|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | Ваги побутові ДВП-5М | | Ваги побутові НПП-2 | | Ваги підлогові ДВП-130 | |
| | Еталонний виріб | Виріб фірми «Ауріка-бізнес» | Еталонний виріб | Виріб фірми «Ауріка-бізнес» | Еталонний виріб | Виріб фірми «Ауріка-бізнес» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Споживчі | | | | | | |
| • Надійність (дієздатність шкали) | 8 | 6,2 | 7 | 5,8 | 8 | 5,2 |
| • Довговічність (міцність і некорозійність металу) | 7 | 6,1 | 6 | 5,6 | 7 | 6,2 |

Продовження таблиці 5.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|-----|---|-----|---|-----|
| • Зручність користування (дія механізму, форма, маса) | 6 | 6,4 | 7 | 5,6 | 7 | 5,8 |
| • Дизайн (зовнішнє оформлення) | 8 | 7,6 | 8 | 6,4 | 8 | 6,2 |
| • Гарантійне обслуговування | 8 | 7,1 | 8 | 6,4 | 7 | 6,1 |
| • Упаковка | 6 | 5,6 | 6 | 2,4 | 6 | 5,8 |
| Економічні | | | | | | |
| • Продажна ціна | 6 | 8,2 | 7 | 9,0 | 7 | 7,1 |
| • Витрати на ремонт | 6 | 5,9 | 6 | 5,8 | 5 | 3,8 |
| • Вартість обслуговування | 5 | 5,1 | 7 | 5,2 | 7 | 5,8 |
| • Непередбачувані витрати | 3 | 2,7 | 3 | 2,1 | 3 | 2,0 |

* Оціночні значення параметрів по виробках у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10.

Розв'язок

1. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону, будується на основі групових показників по споживчим і економічним параметрам:

$$K_I = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}}, \quad (5.6)$$

де K_I – інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону;

$I_{СП}$ – груповий показник по споживчих параметрах;

$I_{ЕП}$ – груповий показник по економічних параметрах.

$$I_{СП} = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_{io}}, \quad (5.7)$$

де C_i – i -й споживчий параметр товару, що аналізується;

C_{io} – i -й споживчий параметр еталону;

n – кількість споживчих параметрів.

$$I_{EP} = \sum_{j=1}^p \frac{E_j}{E_{jo}}, \quad (5.8)$$

де E_j – j -й економічний параметр товару, що аналізується;
 E_{jo} – j -й економічний параметр еталону;
 p – кількість економічних параметрів.

Приклад 3 Конкурентна модель ціноутворення

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25% від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн./один..

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{TP}=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{EP}=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів - 86 грн.

Необхідно: Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

Розв'язок

Інтегральний показник конкурентоспроможності нового обігрівача фірми порівняно з базовим виробом конкурентів:

$$k_{int} = \frac{I_{TP}}{I_{EP}} = \frac{0,86}{0,94} = 0,915$$

Ціна нового обігрівача згідно з конкурентною моделлю ціноутворення має бути:

$$C = C_{баз} \times k_{int} = 86 \times 0,915 = 78,7 \text{ (грн.)}$$

Реалізація товару за даною ціною дасть змогу фірмі забезпечити прибутковість (відносно собівартості) у розмірі:

$$\Delta\Pi = \frac{C - S}{S} \cdot 100 = \frac{78,7 - 62,2}{62,2} \cdot 100 = 26,5\%$$

Такий рівень прибутковості задовольняє фірму ($\Delta\Pi > 25\%$).

ТЕМА 6 СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1 Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
- 6.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства
- 6.3 Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства
- 6.4 Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
4. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
5. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
6. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
10. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Конкурентоспроможність підприємства – це:

- a) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів;
- b) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

2. За класифікаційною ознакою “Місце виникнення” виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

- a) незалежні;
- b) похідні;
- c) зовнішні;
- d) внутрішні.

3. За класифікаційною ознакою “Сфера походження” виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

- a) науково-технічні;
- b) організаційно-економічні;
- c) соціальні;
- d) постійні;
- e) тимчасові;
- f) екологічні;
- g) політичні.

4. Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в:

- a) знищенні усіх реальних та потенційних ринкових суперників;
- b) забезпеченні прибутковості діяльності підприємства за будь-яких змін у його внутрішньому середовищі;
- c) забезпеченні життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

5. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- a) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції

b) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

6. *Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:*

- a) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
- b) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

7. *До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться такі функції, як:*

- a) цілевстановлення;
- b) планування;
- c) нормування;
- d) організація;
- e) проектування;
- f) мотивація;
- g) інжиніринг;
- h) контроль.

8. *До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:*

- a) принцип системності управління;
- b) принцип відсікання зайвого;
- c) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- d) принцип ринкової орієнтації;
- e) принцип цільової спрямованості;
- f) принцип глобалізації;
- g) принцип комплексності;
- h) принцип гнучкості;
- i) принцип домінування другорядного.

9. *Конкурентними перевагами великих підприємств є:*

- a) акумулювання коштів у значних масштабах, що дає змогу фінансувати програми з підвищення якості продукції, рекламні кампанії; інноваційні проекти;
- b) низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;
- c) економія на масштабах виробництва та можливості зниження собівартості продукції;

- d) мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей.

ТЕМА 7 РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

7.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

7.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

7.3 Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?
5. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.
6. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
8. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?
9. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?
- 10.3 якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.
11. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.

12. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

13. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:

- a) групу співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання;
- b) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції), пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- c) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;
- d) особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

2. В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

- a) наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- b) сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- c) відмова від розробки довгострокових і міжфункціональних планових документів;
- d) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- e) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

f) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

3. Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

- a) інвестор – сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму;
- b) психолог – спеціаліст, що спостерігає за психічним станом інших учасників;
- c) замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту);
- d) команда програми (проекту) – організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей;
- e) банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів);
- f) керівник програмою (проектом) – зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми);
- g) консультант.

4. Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- a) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- b) розпродаж основних виробничих засобів;
- c) організаційний розвиток;
- d) економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- e) консультації знайомих та родичів;
- f) біхевіористські засоби.

5. До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- a) гуртки з альпінізму та туризму;
- b) гуртки підвищення якості та продуктивності;
- c) комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- d) групи вихідного дня;
- e) групи по підвищенню якості та продуктивності;
- f) фірми підвищення продуктивності.

6. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- a) управління людськими ресурсами;
- b) процес виробництва;
- c) блокування змін;
- d) управління інноваціями та технологіями;
- e) використання інформації;
- f) управління змінами.

7. До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- a) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- b) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- c) компетентність і професіоналізм персоналу;
- d) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- e) соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;
- f) готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

8. До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- a) кадрові передумови;
- b) медико-біологічні передумови;
- c) організаційно-управлінські передумови;
- d) техніко-технологічні передумови;
- e) сакральні передумови;
- f) фінансові передумови.

9. Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- a) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- b) покращення фінансових показників підприємства;

- с) уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- д) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- е) поява революційно нових технологій;
- ф) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

10. Упорядкуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності:

- а) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- б) створення організаційної структури програми;
- с) оцінка ефективності заходів, що запропоновані;
- д) формулювання стратегій реалізації програми;
- е) приготування розчинів;
- ф) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- г) визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- г) планування дій і визначення фаз програми;
- і) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.

ТЕМА 8 МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Ідеологія менеджменту якості

8.2. Інструментарій управління якістю

8.3. Система управління якістю

8.4. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

8.5. Якість – всесвітнє поле конкуренції

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?
2. Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?
3. Які виділяють функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга.
4. Яка принципова відмінність між інструментами контролю та інструментами управління якістю?

5. Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
6. Які особливості мають найвідоміші моделі оцінювання підприємств за критеріями премій якості: США, Японії, країн Європи, України?
7. Яке призначення та структуру мають стандарти ISO 9000, QS 9000, GMP?
8. Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
9. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації і які органи можуть здійснювати цю процедуру?
10. Наведіть поняття та види аудиту якості.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Цикл Демінгу включає такі функції управління якістю:

- a) планування якості;
- b) забезпечення якості;
- c) виконання;
- d) контроль результатів;
- e) поліпшення якості;
- f) коригуючі дії.

2. Формування на підприємстві СУЯ дозволяє:

- a) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
- b) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
- c) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає встановленим до неї вимогам;
- d) дозволяє орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

3. Які елементи СУЯ згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2000 повинні документуватися під час її створення й підготовки до сертифікації:

- a) система якості;
- b) управління невідповідною продукцією;
- c) відповідальність керівництва;
- d) управління ресурсами;
- e) контроль якості;
- f) випуск продукції;
- g) вимірювання, аналіз, поліпшення.

4. *До складу документації СУЯ належать:*

- a) стратегія з якості;
- b) настанова з якості;
- c) політика у сфері якості;
- d) оперативно-календарні плани;
- e) методики та процедури;
- f) робочі інструкції.

5. *Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації стосовно:*

- a) безпеки життя та власності громадян;
- b) захисту навколишнього середовища;
- c) взаємозамінності й відповідності продукції;
- d) естетичності продукції;
- e) економічності продукції;
- f) метрологічних норм.

6. *Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:*

- a) схематичне зображення певної послідовності процесів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- b) сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що обумовлюють їх здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби;
- c) координована діяльність із управління діяльністю організації стосовно якості;
- d) сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

7. *Упорядкуйте з точки зору еволюційного розвитку систем управління якістю:*

- a) статистичне управління якістю (SQC);
- b) універсальний менеджмент якості (UQM);
- c) систему Тейлора;
- d) тотальне управління якістю (TQC);
- e) усеосяжний менеджмент якості (TQM).

8. *Сертифікація системи якості полягає в:*

- a) проведенні поточного контролю якості;
- b) отримання відгуку споживача про продукцію;
- c) підтвердження відповідності системи якості визначеним вимогам.

9. При створенні системи менеджменту якості можуть використовуватись наступні групи стандартів:

- a) SA 8000;
- b) ISO 9000;
- c) QS 9000;
- d) EN 45000;
- e) ДСТУ ISO 9000.

10. Які елементи СУЯ, згідно з вимогами стандарту ISO 9001-2000р. повинні документуватись при її створенні і підготовкою до сертифікації:

- a) система якості;
- b) управління невідповідною продукцією;
- c) відповідальність керівництва;
- d) управління ресурсами;
- e) контроль якості;
- f) випуск продукції;
- g) вимірювання, аналіз, покращання.

ЗАДАЧІ

Типова задача на визначення економічної ефективності підвищення якості

На підприємстві випускається сталений лист, що використовується для виробництва труб і турбін. Планується в наступному періоді покращити якісні характеристики продукції за рахунок використання нової якісної сировини. При цьому зменшується товщина листа та зростає його вартість. Необхідно прийняти рішення про ефективність такого впровадження, розрахував індекси затрат з урахуванням зміни рівня якості та вартості матеріалу. Вихідні дані для розрахунку подані в таблиці.

Вихідні дані для розрахунків

| Базові показники | | Проектні показники | |
|-------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| Товщина листа, мм | Вартість листа, грн. | Товщина листа, мм | Вартість листа, грн. |
| 4,45 | 44 | 3,04 | 49 |
| 4,91 | 47 | 2,61 | 53 |
| 4,01 | 43 | 2,39 | 50 |
| 3,98 | 45 | 2,01 | 52 |
| 3,12 | 46 | 1,9 | 52 |

Розв'язок:

1. Визначимо загальну зміну рівня витрат на закупівлю сталеного листа та його розходу у плановому періоді

$$\frac{49 + 53 + 50 + 52 + 52}{44 + 47 + 43 + 45 + 46} \times 100 - 100 = 13,8\% \quad - \quad \text{збільшення рівня витрат}$$

$$\frac{3,04 + 2,61 + 2,39 + 2,01 + 1,9}{4,45 + 4,91 + 4,01 + 3,98 + 3,12} \times 100 - 100 = -41,6\% \quad - \quad \text{зменшення розходу}$$

сталеного листа

2. Розрахуємо загальний індекс витрат з урахуванням зміни рівня якості і оцінимо за допомогою відповідних індексів ступінь впливу на нього двох факторів: величини розходу сталі (I_2) та вартості сталі (I_3).

$$I_{23} = \frac{\sum P_n Z_n}{\sum P_o Z_o} = I_2 \times I_3 = \frac{\sum P_n Z_o}{\sum P_o Z_o} \times \frac{\sum P_n Z_n}{\sum P_n Z_o}$$

$$I_{\text{зя}} = \frac{3,04 \times 49 + 2,61 \times 53 + 2,39 \times 50 + 2,01 \times 52 + 1,9 \times 52}{4,45 \times 44 + 4,91 \times 47 + 4,01 \times 43 + 3,98 \times 45 + 3,12 \times 46} \times 100 = \frac{610,11}{921,62} = 66,19\%,$$

тобто загальний рівень витрат з врахуванням підвищення рівня якості знизиться на 33,81%;

$$I_{\text{я}} = \frac{3,04 \times 44 + 2,61 \times 47 + 2,39 \times 43 + 2,01 \times 45 + 1,9 \times 46}{921,62} \times 100 = \frac{537,05}{921,62} \times 100 = 58,27\%,$$

тобто розход сталі знизиться на 41,73%, що виступає в данному контексті як якісна ознака данного заходу, що характеризує підвищення рівня якості кінцевих виробів;

$$I_{\text{з}} = \frac{610,11}{537,05} \times 100 = 113,6\%,$$

тобто затрати на купівлю сталі збільшаться на 13,6%;

Висновок

Результати розрахунків свідчать про доцільність впровадження данного заходу враховуючи те, що сукупне зниження витрат складе 33, 8%.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.– 287 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл. – СПб. : Питер Ком, 1999.– 416 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.
4. Базиліук Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки України [Текст] / Я. Б. Базиліук. – К. : НІС, 2002. – 132 с.
5. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
6. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
7. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. / С. П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
8. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
9. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Т. В. Гринько. – Кривий Ріг : Видавничий Дім, 2005. – 322 с.
10. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия : [монография] / В. Л. Дикань. – Х.: Основа, 1995. – 160 с.
11. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
12. Журило І. В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія: – Кіровоград, ПВЦ «Мавік», 2007. – 186 с.
13. Иванов Ю. Б. Адаптивная оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-аналитические аспекты / Ю. Б. Иванов, И. А. Серова // Бизнес-Информ. – 2009. – № 12(1). – С. 45–47.

14. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
16. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 437 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
18. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб.– К.: Видавничий дім «Слово». – 2004. – 168 с.
19. Котлик А. В. Цілі діяльності підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / А. В. Котлик // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2008. – Випуск 2 (10). – С. 168 – 172.
20. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посібник для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
21. Максимов В. В. Обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / В. В. Максимов, Я. В. Бурко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2009. – №9 (139). – С. 69 - 77.
22. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
23. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
24. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / Павлова В. А. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
25. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.

26. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. з англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 412 с.
27. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; пер. з англ. / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
28. Пострелова А. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / А. В. Пострелова, М. С. Маркин // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 398 – 402.
29. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие и профессионализм в бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008. – 464 с.
30. Савчук С. И. Измерение интенсивности конкуренции на уровне предприятий / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2(44). – С. 39 – 45.
31. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности / С. И. Савчук. – Маріуполь, 2007. – 520 с.
32. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : [монографія] / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.
33. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
34. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : Монографія / За ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. – Львів: Ліга Прес, 2010. – 488 с.
35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
36. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
37. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.

Навчальне видання

**ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять та
самостійного вивчення дисципліни

*(для студентів заочної форми навчання напряму підготовки
6.030504 – Економіка підприємства
і слухачів другої вищої освіти
спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства)*

Укладач **ЖОВТЯК** Ганна Анатоліївна

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 489М

| | |
|------------------------------|--------------------|
| Підп. до друку 27.05.2015 р. | Формат 60x84/16 |
| Друк на ризографі | Ум. друк. арк. 2,5 |
| Тираж 50 пр. | Зам. № |

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.